



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**PRÁTICAS DE OPEN INNOVATION
REALIZADAS POR EMPRESAS DE GRANDE
PORTE: UM ESTUDO REALIZADO DENTRO
DO CUBO ITAÚ**

Eduardo Blanco Ozório Bomfiglio

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2022.



Eduardo Blanco Ozório Bomfiglio

**PRÁTICAS DE OPEN INNOVATION REALIZADAS POR
EMPRESAS DE GRANDE PORTE: UM ESTUDO REALIZADO
DENTRO DO CUBO ITAÚ**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Francis Berenger

Rio de Janeiro
Junho de 2022.

Resumo

BOMFIGLIO, Eduardo Blanco Ozório Bomfiglio. **Práticas de open innovation realizadas por empresas de grande porte: um estudo realizado dentro do Cubo Itaú.** Rio de Janeiro, 2022. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho se propõe a analisar as práticas utilizadas por grandes empresas para operacionalizar seus programas de *open innovation*. Para isso, utilizou-se uma pesquisa exploratória com colaboradores de companhias presentes no hub de inovação Cubo Itaú e referenciais teóricos diversos. A partir desses, foram feitas sugestões com o intuito de aumentar a eficiência do relacionamento entre companhias estabelecidas e *startups*.

Palavras-chave:

Open innovation, hub de inovação, startups, Cubo Itaú.

Abstract

BOMFIGLIO, Eduardo Blanco Ozorio. **Open innovation practices executed by large companies: a study carried out within Cubo Itaú.** Rio de Janeiro, 2022. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to analyze the practices used by large companies to operationalize their open innovation programs. In order to achieve this goal, an exploratory research with employees of Cubo Itaú companies and various theoretical references were used. From this, suggestions were made in order to increase the efficiency of the relationship between established companies and startups.

Key-words:

Open innovation, innovation hub, startups, Cubo Itaú.

Sumário

1 Introdução	1
1.1 O problema	1
1.2 Objetivos do estudo	4
1.3 Delimitação do estudo	4
1.4 Relevância do estudo	5
2 Referencial teórico	6
2.1 <i>Open Innovation</i>	6
2.1.1 Processo outside-in	7
2.1.2 Processo inside-out	8
2.1.3 Processo acoplado	8
2.2 Inovação Fechada	8
2.3 Hubs de Inovação	9
2.4 Práticas de <i>open innovation</i>	9
2.4.1 Hackathons	9
2.4.2 Premiações	10
2.4.3 Aquisições	10
2.4.4 Parcerias	10
3 Metodologia de pesquisa	11
3.1 Tipo de pesquisa	11
3.2 Universo e sujeitos de pesquisa	11
3.3 Roteiro de pesquisa	12
3.4 Campo de pesquisa	13
3.5 Tratamento dos dados	14
4 Análise dos resultados e achados de pesquisa	15
4.1 Perfil dos entrevistados	15
4.2 Análise dos resultados	15
4.3 Achados de pesquisa	20

5 Conclusão	22
6 Referências Bibliográficas	23

Lista de tabelas

Tabela 1 - Identificação de colaboradores e setores das empresas
entrevistadas

15

1 Introdução

1.1 O problema

O mundo atual é marcado por mudanças rápidas, dinamismo e um excesso de informações jamais visto na história da humanidade. Esse cenário alterou profundamente variados aspectos da vida humana, desde a maneira como estudamos e trabalhamos, até as tarefas mais simples do dia a dia, como ver um filme, escutar música e interagir com outras pessoas. É um mundo totalmente diferente do que há 20 anos atrás.

Na esfera dos negócios, esse novo mundo é conhecido como VUCA, acrônimo em inglês para *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade). Esse conceito versa sobre a nova realidade contemporânea que tem como característica a imprevisibilidade gerada por eventos que acontecem fora das organizações, o que dificulta com que a empresa tenha algum tipo de intervenção e controle (BARBER, 1991). Nesse contexto, organizações competitivas precisam estar continuamente adaptando seus produtos e modelos de negócio de modo a acompanhar as transformações na mesma velocidade. Isso é um grande desafio corporativo, pois imaginar o futuro em um cenário de incertezas e mudanças diárias exige novas competências. Tendo isso em vista, muitas companhias têm recorrido cada vez mais a criar processos internos de inovação como forma de buscar soluções que estejam em linha com o que a sociedade deseja.

De acordo com Drucker (2002), a inovação é:

A função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, uma instituição de serviço público ou um novo empreendimento iniciado por um indivíduo solitário na cozinha da família. É o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou dota os recursos existentes com potencial aprimorado para criar riqueza.

Todavia, inovar da forma tradicional para atender às necessidades de quem a empresa serve está cada dia mais difícil, já que o mundo anda cada vez mais acelerado. Segundo Falconi (2017): “Antes, o dia seguinte era previsível. Hoje, a

gente liga a televisão e já aconteceram mil e uma coisas". Para ele, uma maneira de superar essa dificuldade é criar uma cultura de busca por conhecimento produzido fora da empresa, envolvendo todos os colaboradores e usando práticas de *open innovation*.

Conforme Chesbrough (2003, p. 2), o *open innovation* (OI) pode ser conceituado como:

O uso de entradas e saídas de conhecimento nas empresas a fim de acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação.

Esse conceito assume que a quantidade e a diversidade de ideias produzidas fora da empresa é inexcedível, logo, as companhias devem orientar seus processos, cultura organizacional e pesquisa e desenvolvimento (P&D) de forma a aproveitar o que é produzido fora de suas paredes, uma ideia que se contrapõe ao modelo anterior de inovação fechada. Esse modelo antigo, caracterizado pela autossuficiência, em que todas as ideias eram produzidas dentro da companhia, não é mais viável no mundo atual, visto que os custos de pesquisa estão encarecendo, o ciclo de produtos está encurtando e é preciso trabalhar mais para recuperar o investimento (CHESBROUGH, 2017). Logo, é esperado que adotando práticas de *open innovation* as grandes empresas consigam gerar soluções mais efetivas para seus clientes, criando vantagens competitivas, reduzindo custos e aumentando a eficiência no contexto do mundo VUCA.

Segundo a pesquisa divulgada pela organização "*Open Innovation & Startups*"¹, houve entre 2020 e 2021 um acréscimo muito grande na atividade de OI por parte de grandes empresas no Brasil. Os dados mostraram que o número de interações de *open innovation* mais que triplicou entre 2019 e 2021, passando de 8050 para 26 mil. Além disso, o estudo apontou que os esforços para adotar práticas que fomentem o *open innovation* estão sendo feitos por companhias dos mais variados setores, como logística, finanças, saúde e até cosméticos, o que mostra o caráter sem fronteiras desse movimento. Com isso, é possível dizer que o ritmo de adoção de práticas de *open innovation* por parte de grandes empresas vem

¹ DEBIAZI, Ana. **Um panorama sobre Open Innovation**. 2021. Disponível em: <https://startupi.com.br/2021/10/um-panorama-sobre-open-innovation/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

acelerando e não dá sinais de arrefecimento, o que obriga as companhias que nunca olharam para o tema a pensarem em novas formas de olhar a inovação, sob a pena de ficarem para trás.

Todavia, na prática, incorporar o *open innovation* em grandes companhias acarreta inúmeros desafios. Em termos de processos, para se praticar *open innovation* é necessário gerenciar e se apropriar ideias, propriedade intelectual, licenças, patentes e outros tipos de proteção *sui generis*, o que é especialmente difícil de se fazer em um mundo cada vez mais protecionista. Também existem diversas abordagens internas de inovação, o que faz com que a empresa precise combinar esforços internos com as entradas que advém do ambiente externo, tarefa nem sempre fácil (RAHMAN & RAMOS, 2010).

Segundo Adamo (2018), para superar essas possíveis dificuldades as grandes companhias costumam optar pela utilização de algumas práticas de *open innovation*, que são selecionadas com base nos objetivos que querem ser alcançados e na disponibilidade de recursos internos, como orçamento e tempo. De acordo com o autor, podem ser utilizadas as seguintes práticas para se produzirem ideias fora da empresa: *hackathons*, premiações, aquisições e parcerias. As práticas citadas têm sido utilizadas por grandes companhias com objetivo de suportar a geração de inovação com atores externos.

Nesse contexto, os hubs de inovação surgem como uma organização importante ao oferecer serviços de conexão com *startups*, investidores e outros agentes do ecossistema empreendedor. Para as grandes empresas, os hubs de inovação viabilizam seus projetos internos de *open innovation*, já que podem utilizar neles essas práticas - *hackathons*, premiações, aquisições e parcerias - com uma grande quantidade de *startups* que trabalham sob o mesmo teto. No Brasil, existem diversos hubs de inovação oferecendo serviços desse tipo, como por exemplo, o Cubo² em São Paulo, que já celebrou parcerias com mais de 20 empresas de grande porte, a fim de desenvolver os projetos de *open innovation* dessas companhias com as *startups* lá sediadas.

Logo, não há dúvidas que na busca por trazer novas ideias para dentro de suas paredes, grandes empresas vêm buscando serviços em hubs de inovação dentro

² HOME. **Cubo**. Disponível em: <https://cubo.network/>. Acesso em: 25 fev. 2022.

dos seus processos de *open innovation*. Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo, por intermédio de uma pesquisa exploratória, responder a seguinte questão: como as grandes empresas têm avaliado suas experiências de *open innovation* com hubs de inovação?

1.2 Objetivos do estudo

Tendo em vista as inúmeras formas que uma grande empresa tem para praticar *open innovation*, o objetivo final do estudo foi abordar as experiências das companhias nesses mais variados caminhos. Além disso, outro objetivo final foi verificar se, de fato, as empresas de grande porte julgam que tiveram resultados tangíveis, fruto da adoção dessas práticas. Como objetivo intermediário, se buscou verificar quais práticas de OI têm sido mais utilizadas por essas companhias dentro do Cubo Itaú.

1.3 Delimitação do estudo

A escolha por estudar a experiência de empresas de grande porte - aquelas que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) possuem faturamento anual acima de 50 milhões de reais - parte da premissa que essas empresas têm maior dificuldade para inovar, visto que possuem estruturas mais rígidas e verticais, além de terem um número maior de colaboradores e um produto muito bem definido.

Já a decisão por trabalhar apenas com empresas que têm parceria com o hub de inovação Cubo Itaú foi feita com propósito de garantir que essas companhias tenham exposição aos mesmos recursos oferecidos, de modo a evitar que empresas de hubs distintos tenham resultados influenciados por fatores inerentes à operação de cada hub. Junto a isso, o trabalho estará limitado a explorar as práticas de *open innovation* tradicionais.

Por último, este estudo focará exclusivamente no processo *outside-in* de *open innovation*, em que uma organização busca conhecimento externo sem externalizar ou comercializar inovações geradas dentro da empresa para o mundo.

1.4 Relevância do estudo

O estudo visa proporcionar uma visão dos resultados que as grandes empresas tiveram ao optar pelo uso de práticas de *open innovation*, o que pode inclusive encorajar novos empreendimentos a usarem essa estratégia. Isso é especialmente importante à medida que o fenômeno do OI é recente: o conceito foi criado em 2001 e as primeiras práticas só chegaram ao Brasil em 2016. Logo, entender como um fenômeno tão atual vem se desenvolvendo no país é de extrema importância, visto que as avaliações de resultado são necessárias para a própria maturidade do sistema de inovação.

Além disso, estar atento a esse desenvolvimento e avaliar os seus resultados é importante para garantir que o Brasil esteja em linha com o imenso crescimento do *open innovation* que ocorre no exterior. Segundo uma pesquisa de 2020 da revista Forbes³, mais da metade das 500 maiores companhias do mundo estão trabalhando com *startups*. Enquanto isso, a maioria (61,7%) dos unicórnios - *startups* que possuem um valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares - foram investidas por ao menos uma corporação. Esses números só aumentam, dia após dia, o que prova que o OI chegou para ficar e ainda tem muito espaço para crescer.

Por último, o presente trabalho também visa ajudar aqueles que já se utilizam de práticas de *open innovation* a realizarem possíveis ajustes na forma como conduzem as mesmas, de forma a ficarem mais próximos de alcançarem os objetivos a que se propuseram quando decidiram iniciar nesse mundo.

³ O PONTO de inflexão do Open Innovation no Brasil. **Endeavor**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/o-ponto-de-inflexao-do-open-innovation-no-brasil/.n> Acesso em: 25 fev. 2022.

2 Referencial teórico

2.1 *Open Innovation*

Segundo Chesbrough (2006), o termo inovação aberta significa toda e qualquer situação em que uma organização não depende apenas de seu próprio conhecimento interno para inovar, se utilizando de várias fontes externas - feedback de clientes, patentes publicadas, concorrentes, público etc - para impulsionar a inovação.

De acordo com esse autor, ao longo do século XX o modelo de gestão das empresas tradicionais sempre foi muito fechado, com a produção de ideias sendo feita exclusivamente dentro da própria companhia. Esse modelo era regido por duas crenças fundamentais que as organizações tinham: o fato delas acharem que por possuírem os melhores talentos teriam as melhores ideias e o pensamento de que seriam as melhores comercializadoras para as soluções que construíram.

Todavia, alguns fatores derrubaram definitivamente esses paradigmas que guiavam a inovação fechada. Com o advento da internet e novas tecnologias de comunicação e trabalho, houve uma maior democratização no acesso aos meios de produção de ideias, que passou a ser feito em escala transnacional, em linha com a globalização cada vez mais presente na vida das pessoas. Junto a isso, o fato de cada vez mais consumidores estarem conectados à rede, permitiu uma troca de conhecimentos em tempo real, servindo como motivador para inovação. Também, o investimento financeiro feito por grandes fundos de *venture capital* (capital de risco) diminuiu as barreiras financeiras que antes inibiam a inovação por parte de *startups*.

Nesse contexto, manter talentos e o conhecimento dentro da própria empresa tornou-se excessivamente caro. Dessa forma, as companhias tiveram que passar a olhar para ideias produzidas fora de seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, sob a pena de ficarem para trás no processo de inovação, que ocorre cada vez mais rápido (CHESBROUGH, 2003). Começaram assim a encarar a inovação como um fluxo, que pode ser tanto do ambiente interno para o externo, quanto do externo para o interno.

Para fora da empresa, são enviadas ideias sob a forma de quebra de patentes e propriedade intelectual que não vão ser mais utilizadas ou que a companhia julgue que um terceiro pode usar de uma forma melhor naquele momento. Já para dentro da companhia, são trazidas ideias através de parcerias, aquisições, *hackathons* e premiações que são geralmente feitas junto à *startups*. Logo, o OI abrange iniciativas que:

Incorporam esforços conjuntos de iniciativas internas à organização e uma possível terceirização ou combinação de várias entradas advindas do ambiente externo, durante o processo de concepção e desenvolvimento dos produtos (RAHMAN & RAMOS, 2010, p. 471).

Hoje em dia, um agente importante no ecossistema de *open innovation* são os hubs de inovação, como o Cubo Itaú, que atuam como uma das principais formas de uma companhia realizar essa busca por conhecimento externo. Neles, estão concentradas uma quantidade muito grande de *startups* com ideias novas que podem impulsionar a inovação interna, além de outros agentes importantes para auxiliar o processo de inovação, como fundos de *venture capital*. Para captar ideias dentro de um contexto de OI, as companhias podem optar por um dos três processos distintos que compõem esse modelo teórico: processo *outside-in*, processo *inside-out* e processo acoplado (GASSMAN & ENKEL, 2014).

2.1.1 Processo *outside-in*

Segundo Gassman e Enkel (2014), o processo *outside-in* (fora para dentro) de *open innovation* se utiliza de conhecimento externo para enriquecer a base de conhecimento da organização, aumentando assim a sua capacidade de inovação. Essa busca por ideias produzidas fora do ambiente organizacional da própria empresa é geralmente feita através das ferramentas mais comuns de *open innovation* - *hackathon*, premiações, aquisições e parcerias - utilizadas dentro dos hubs de inovação.

2.1.2 Processo *inside-out*

De acordo com Savitskaya (2010), o processo *inside-out* (dentro para fora) de *open innovation* diz que inovações geradas dentro da empresa e que não vão ser utilizadas pela organização devem ser externalizadas ou comercializadas para outras companhias, que podem utilizá-las de forma prática. As organizações que escolhem esse tipo de processo visam levar ideias ao mercado de forma mais rápida do que fariam de forma isolada, mesmo que para isso tenham que abrir mão de patentes e um percentual do lucro.

2.1.3 Processo acoplado

Segundo Gassman e Enkel (2014), esse processo de *open innovation* é uma mistura do processo *outside-in* com o *inside-out*. Nele, a organização tem como objetivo receber inputs externos, a fim de gerar inovações, ao mesmo tempo que disponibiliza seus conhecimentos internos para as empresas parceiras para que elas também gerem novas soluções. Geralmente esse tipo de processo é feito através da criação de consórcios, *joint-ventures* ou parcerias com instituições de pesquisa.

2.2 Inovação Fechada

Segundo o hub de inovação Distrito (2020), a inovação fechada é a antítese da inovação aberta, sendo baseada na crença de que as inovações devem ser desenvolvidas exclusivamente dentro dos limites da própria empresa, da geração de ideias ao marketing. Essa visão pressupõe que a empresa cumpra com uma série de pré-requisitos, como ter um número muito grande de colaboradores qualificados, investir grandes somas de dinheiro em P&D e manter sob controle o *know-how*, tecnologia, processos e patentes. Na prática, isso acarreta em uma série de desafios, como altos níveis de investimento financeiro, maior risco e um ritmo mais lento de desenvolvimento.

2.3 Hubs de Inovação

Segundo o HUB.Ro (2021), os hubs de inovação se caracterizam como ambientes físicos ou virtuais onde pessoas de diferentes meios, na maioria dos casos provenientes de *startups*, se encontram para estabelecer conexões, gerar ideias e fechar negócios. Neles, empresas de médio ou grande porte ficam em contato direto com *startups*, tendo assim acesso às soluções que essas desenvolveram, seus produtos e ideias. Também é comum que nos hubs haja a presença de outros agentes importantes para o fomento do ecossistema empreendedor, como fundos de *venture capital* (capital de risco) e organizações governamentais.

2.4 Práticas de *open innovation*

Conforme Adamo (2018), existem algumas ferramentas clássicas de *open innovation* que podem ser utilizadas por companhias para trazerem ideias novas para dentro de suas próprias paredes. A escolha por uma depende do objetivo final da organização, visto que cada uma requer uma quantidade de recursos diferentes em termos de tempo e dinheiro gasto. As práticas são quatro: *hackathons*, premiações, aquisições e parcerias.

2.4.1 Hackathons

Os *hackathons* são eventos em que *startups* apresentam em um tempo curto, geralmente entre 24 e 48 horas, uma solução tecnológica para remediar o problema proposto pela empresa organizadora. As soluções apresentadas devem pelo menos apresentar Prova de Conceito, ou seja, funcionarem de fato e trazerem um valor perceptível para a empresa que organizou o *hackathon*.

2.4.2 Premiações

Premiar ideias valiosas encontradas no mercado, continuando com elas e as desenvolvendo a partir de uma colaboração mais direta e direcionada, é uma maneira rápida de trazer novos inputs para dentro da companhia. Essa prática permite contemplar uma quantidade maior de soluções em relação às que são geradas através de um *hackathon*, embora gere ideias menos personalizadas para resolver o problema da empresa.

2.4.3 Aquisições

Consiste na compra de uma empresa por outra. Quando uma empresa compra outra, ela acaba levando também as ideias, patentes e tecnologias desenvolvidas pela empresa que foi adquirida. Logo, muitas vezes, comprar uma companhia a fim de absorver os conhecimentos, tanto formais quanto informais que a mesma tem, acaba sendo mais barato e rápido do que desenvolvê-los dentro da própria organização.

2.4.4 Parcerias

Consistem em acordos feitos entre companhias do mesmo setor ou junto a universidades e organizações governamentais, têm como objetivo trabalhar em projetos mais complexos, que envolvam grande dispêndio financeiro e sejam focados no longo prazo.

3 Metodologia de pesquisa

3.1 Tipo de pesquisa

A categorização da pesquisa foi feita com base na classificação proposta por Vergara (1990), que a distingue em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e metodológica. Exploratória pois na área do *open innovation* ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, visto que o fenômeno é recente nas empresas que atuam no Brasil. Metodológica devido ao fato de que a pesquisa seguirá um roteiro pré-definido de perguntas que serão feitas aos entrevistados para avaliar alguns pontos chave do ambiente de *open innovation* em suas companhias.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois envolverá o estudo de materiais publicados em livros, jornais e internet, a fim de elaborar a parte conceitual do trabalho. De campo, pois será feita através de entrevistas com colaboradores de grandes empresas que contrataram os serviços do hub Cubo Itaú e trabalham com *open innovation*.

3.2 Universo e sujeitos de pesquisa

O universo da pesquisa de campo foram as grandes empresas mantenedoras do hub de inovação Cubo Itaú, independentemente do setor em que elas estão inseridas.

A escolha por trabalhar apenas com as empresas que estão inseridas nele visa evitar que companhias pertencentes a hubs distintos tenham resultados influenciados por fatores inerentes à operação de cada hub.

Já os sujeitos de pesquisa foram definidos pelo critério de acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, sendo compostos por seis empresas de diferentes setores. A formação dessa amostra foi influenciada pelos seguintes eventos:

- a) Apuração de quais grandes empresas são ou já foram mantenedoras do hub de inovação Cubo Itaú;
- b) Contato individual com os responsáveis pelos projetos de *open innovation* nas empresas, através da rede social LinkedIn;
- c) Marcação de uma entrevista com todos aqueles que responderam;

Foram entrevistados colaboradores em cargos gerenciais, diretamente responsáveis ou de alguma forma envolvidos com os programas de *open innovation* das companhias que compuseram a amostra. As entrevistas ocorreram entre os dias 18/04/2022 e 02/05/2022, através do uso de ferramentas de videochamada diversas.

3.3 Roteiro de pesquisa

As entrevistas com os representantes das empresas seguiram um roteiro semiestruturado. Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada visa focar em um assunto sobre o qual construímos um roteiro com as principais perguntas que podem nos ajudar a entender mais sobre ele. As informações obtidas através dessas perguntas são complementadas por outras questões que surgem no momento da conversa, o que caracteriza esse tipo de entrevista como sendo mais espontânea, visto que as respostas não estão presas a alternativas pré-definidas. Para esse autor, é necessário elaborar um roteiro com perguntas básicas sobre o objetivo de pesquisa, pois isso ajuda na organização no processo de interação com o respondente. As perguntas feitas aos entrevistados foram:

- 1) Comente um pouco sobre o porquê da empresa ter decidido recorrer ao *open innovation* como maneira de inovar em detrimento a outras práticas mais clássicas de inovação fechada;
- 2) Fale um pouco sobre o porquê de vocês terem escolhido o Cubo Itaú para desenvolver os projetos de *open innovation* de vocês;
- 3) Comente um pouco sobre como foi a experiência de uma grande empresa trabalhando com *startups* (o que facilitou, o que dificultou, possíveis barreiras...);

- 4) Comente um pouco sobre os resultados das iniciativas (ou da iniciativa) que vocês desenvolveram no hub;

3.4 Campo de pesquisa

O Cubo Itaú é um hub de inovação localizado na cidade de São Paulo que abriga *startups* em fase de tração com modelos de negócios escaláveis⁴. No ano de 2020, o mesmo possuía em sua rede mais de 300 *startups*, que juntas receberam 257 milhões de Reais em investimento, além de gerarem 368 milhões de reais de faturamento e 1785 empregos. Além de *startups*, o empreendimento reúne na mesma rede empreendedores experientes, corporações consolidadas e investidores, sobretudo os de capital de risco. Nesse contexto, os agentes são encaixados em uma de três categorias, a depender dos seus objetivos: *startups*, mantenedores e parceiros.

As *startups* que desejam ingressar no programa da instituição passam por um rígido processo seletivo, composto por várias etapas, em que devem mostrar que atendem os seguintes critérios: escalabilidade, tração no mercado, capacidade de ser investida por capital de risco, um bom time de fundadores e *fit* cultural. Aprovadas no processo, podem trabalhar presencialmente no Cubo ou apenas fazer parte da rede a distância, tendo acesso aos seguintes serviços: eventos exclusivos, participação em desafios de negócios, acesso a outras *startups* do ecossistema e ao banco de vagas para contratação de talentos digitais. O objetivo da comunidade para *startups* é promover a troca de conexões, conhecimento e inovação entre elas.

Já os mantenedores são as grandes empresas que fazem parte da plataforma de *open innovation* do hub, podendo assim se conectar com *startups* e gerenciar suas iniciativas de inovação em apenas um lugar. Essas companhias têm acesso a basicamente três serviços. O primeiro, buscador de *startups*, visa ajudar a encontrar a *startup* com a solução ideal para o problema da empresa, aumentando a eficiência e assertividade da busca. O segundo, ferramenta de gestão de inovação, é uma visualização que permite à grande empresa acompanhar e gerenciar todas as

⁴ INSTITUCIONAL. **Cubo**. Disponível em: <https://cubo.network/institucional?hsLang=pt-br>. Acesso em: 13 abr. 2022.

conexões com *startups* e suas iniciativas de inovação, dando visibilidade às etapas, resultados e métricas de inovação. Já o terceiro serviço oferecido aos mantenedores são os desafios de negócios. Com ele é possível publicar um desafio enfrentado pela empresa e receber propostas de soluções de *startups* que têm *fit* com o problema, a fim de resolvê-los. O objetivo da comunidade para os mantenedores é ser uma forma fácil e rápida de acessar o ecossistema de inovação, para que possam trazer ideias que não conseguiriam desenvolver dentro da própria empresa.

Por último, os parceiros são outros tipos de organizações - como ONGs, associações e fundações - que fazem parte da rede e interagem tanto com as *startups* quanto com os mantenedores, engajando muitas vezes em atividades que envolvam os dois. Esses entes visam colaborar em projetos de inovação com a comunidade, aumentando também a exposição de suas marcas a um ambiente inovador.

3.5 Tratamento dos dados

De acordo com Bogdan e Taylor (1975), a ciência social possui duas escolas de pensamento: a positivista e a fenomenológica. O presente trabalho foi desenvolvido com base na abordagem fenomenológica e, como consequência, utilizou um método qualitativo de pesquisa. A escola fenomenológica visa entender o comportamento humano, examinando o mundo a partir do que as pessoas entendem dele.

Os dados coletados foram gravados e totalizaram duas horas e meia de material no formato de áudio. A fim de cumprir os objetivos do estudo, foram descritas as principais ideias expostas pelos entrevistados e os pontos de semelhança e diferença entre elas. Isso foi feito através de um processo de agrupamento de ideias, a fim de obter achados relevantes para a pesquisa.

4 Análise dos resultados e achados de pesquisa

4.1 Perfil dos entrevistados

Devido a pedidos feitos por alguns dos entrevistados, seus nomes e os nomes das empresas em que trabalham não serão revelados, sendo os colaboradores identificados por códigos. É também importante salientar que a gravação das entrevistas e as anotações provenientes delas foram devidamente autorizadas por todos os envolvidos. Na Tabela 1 os setores em que as empresas estão inseridas serão apresentados.

Tabela 1 - Identificação de colaboradores e setores das empresas entrevistadas.

Colaborador (C)	Setor da empresa
C1	Alimentos
C2	Química
C3	Energia
C4	Banco
C5	Telecomunicações
C6	Equipamentos agrícolas

Fonte: Desenvolvimento próprio, 2022.

4.2 Análise dos resultados

Os depoimentos colhidos durante as entrevistas foram consequência direta do trabalho dos colaboradores com o *open innovation* em suas respectivas companhias. As falas foram analisadas e foram encontradas correlações nas motivações e comportamentos, além de opiniões semelhantes ou díspares entre os entrevistados. Com o objetivo de melhor compreender esses itens, os mesmos foram categorizados para tornar a análise dos dados mais fácil.

Categoria 1: Orientação ao *open innovation*

O uso do *open innovation* com o objetivo de achar alguma solução ou resolver um problema que a companhia não conseguiu resolver de forma interna foi uma motivação citada por quatro dos seis entrevistados. A partir das falas dos colaboradores houve uma indicação, que, mesmo com grande abundância de recursos financeiros e de pessoal característicos de grandes empresas, as companhias não conseguem resolver alguns dos problemas que encontram nas suas operações do dia a dia.

C3 afirma que em sua organização são utilizadas soluções criadas por *startups* para "melhorar processos internos que custavam alguns milhões de Reais e bastante tempo para executar com as soluções que tínhamos dentro de casa". Já C5, nota que a presença de sua companhia no ambiente do Cubo Itaú foi importante devido a "possibilidade de falar com empresas no mercado que não estão no portfólio de fornecedores tradicionais deles", ajudando assim a trazer novas soluções para a organização. Por último, C6 salienta que as práticas de *open innovation* foram utilizadas para compensar alguma falta de recurso interno: "às vezes não temos *know-how*, recursos financeiros e lá fora temos ideias que não conseguiríamos produzir aqui".

Já a dificuldade de convencer internamente os tomadores de decisão nas em suas companhias de que as *startups* conseguiriam resolver muitos de seus problemas, foi um fator citado por cinco dos seis entrevistados. Segundo C2, ainda existe dentro de sua organização um estigma muito grande com essas empresas que estão iniciando: "aqui dentro pessoal ainda acha que *startup* é brincadeira". Já C3, C4 e C5 mencionam especificamente a dificuldade em fazer com que a alta gerência de suas organizações acredite no *open innovation*: "é difícil fazer com que os executivos da cia acreditem nas *startups*!", disse C5.

Outro fator muito citado entre os entrevistados foi o fato da própria burocracia de suas empresas impedirem de trabalharem com *startups*, com todos citando essa barreira. De acordo com C1, "a própria burocracia de sua empresa impediu que projetos com *startups* dessem certo no passado". Já para C2, "o fato deles serem uma empresa global, multinacional, dificulta muito pela burocracia em termos de sistemas". C3 diz que a interação com *startups* "demanda agilidade da sua empresa em termos de processos e no jurídico, coisas que eles têm de burocracia". C4 menciona que "a forma como você vai fazer uma POC (Prova de

Conceito) com uma *startup* é diferente da que você vai fazer com uma empresa grande", o que demanda adaptabilidade. Já C5 fala que estar em um hub de inovação como o Cubo Itaú ajudou muito a diminuir a burocracia: "falar diretamente com as *startups* foi importante pois elas já eram fornecedoras da nossa empresa mas a própria burocracia da nossa companhia impedia de fechar com eles. Antes precisava ter uma empresa intermediária que já era nossa fornecedora para fazer essa ponte." Por último, C6 menciona que a "própria cultura da empresa impõe muitas barreiras, burocracia."

O último fator explicitado pelos entrevistados como uma barreira para a adoção de práticas de *open innovation* foi a falta de uma cultura de inovação de qualquer tipo, até mesmo de inovação fechada, dentro de suas organizações. Tal empecilho foi mencionado por quatro dos seis participantes.

C1 diz que em sua companhia a falta de uma cultura de inovação é um problema tão presente que os mesmos resolveram iniciar junto ao Cubo Itaú "uma série de eventos que colocam a inovação na boca dos colaboradores da nossa empresa". Já C3 menciona que o processo de criação de uma cultura de inovação é algo gradual, que "eles ainda não conseguiram implantar 100%, mas estão tentando muito". Para C6, a falta de uma cultura de inovação tem haver com a falta de conhecimento dos colaboradores sobre o tema: "os funcionários queriam inovar, mas não tinham *know-how* para isso. Lá no Cubo temos acesso a tudo isso".

Categoria 2: Relacionamento com o hub de inovação

Encontrar soluções em outras áreas ou indústrias que não sejam a qual a companhia esteja inserida foi uma motivação muito proeminente para adotar um modelo de *open innovation* com conexão a um hub de inovação, visto que o mesmo reúne *startups* dos mais variados setores. Esse fator foi citado por quatro dos seis entrevistados.

C2 salienta que "a inovação interna da nossa empresa é muito focada no produto principal, mas sabemos que no longo prazo não nos mantém competitiva, não é um diferencial e nos limita no escopo das soluções que podemos trazer". Já C3 diz que em sua empresa a área de inovação própria era muito consolidada e focada exclusivamente em sua indústria: "nós já inovamos bastante na área

agrícola". C5 mencionou explicitamente como o *open innovation* permite à sua organização desenvolver produtos em novas áreas, mencionando especificamente o projeto em parceria com a Embrapa para trazer a internet das coisas (IOT) para o agronegócio. Segundo ele, o *open innovation* foi "crucial para oxigenar todas as áreas da companhia". Por último, C6 diz que um dos motivos para sua empresa recorrer ao *open innovation* foi a necessidade de inovar "em outras áreas que não são bons" e o pensamento de que a "inovação não deveria ser só de produto". De acordo com esse colaborador, o Cubo Itaú foi valioso nesse sentido, à medida que o mesmo congrega *startups* de diferentes áreas.

Outra motivação mencionada pelos entrevistados para a escolha do Cubo Itaú como caminho para se praticar do *open innovation* é estar antenado no que acontece no mundo. C3 e C5 repetiram reiteradamente esse fator.

Segundo C3, mesmo que se colocar próximo do que acontece de novo no mundo custe caro, é uma vantagem pois faz a companhia "beber água limpa, chegar antes dos outros". C5 menciona o fato de que um "hub *multi business*" como o Cubo Itaú ajuda com a sua "multiplicidade a entender como a tecnologia está impactando diversos setores, como o IOT, Big Data, Cloud dentre outros, o que ajuda a desenvolver novas soluções nas mais variadas áreas".

Um terceiro fator mencionado foi a facilidade de achar *startups* para resolver problemas muito específicos dentro das companhias, nas mais variadas áreas. Isso foi observado por três dos seis colaboradores. C2 diz que eles "conseguiram resolver problemas em diversos setores da companhia, principalmente através do aumento de eficiência financeira e de tempo nos processos." Já C5 cita alguns resultados que foram alcançados em diferentes áreas de sua organização: "desafogar o contencioso da casa", "substituir a agência que fazia a análise dos currículos durante o recrutamento" e "realizar o *assessment* comportamental dos colaboradores". Tudo isso foi feito por *startups* localizadas no Cubo Itaú. Por último, C6 descreve sobre a existência de uma plataforma do Cubo Itaú que ajudou sua empresa a resolver problemas: "lá dentro do Cubo tem uma ferramenta que colocamos os *painpoints*. As *startups* interessadas vão lá e resolvem".

Categoria 3: Relacionamento com as *startups*

Foi bastante mencionado pelos entrevistados como um ponto de atenção no relacionamento com *startups* as diferenças culturais dessas empresas para suas companhias, o que segundo eles dificulta bastante a interação entre elas. Metade dos colaboradores mencionou esse fator.

C3 disse que os horizontes de prazo entre sua empresa e a de *startups* diferem muito: "conciliar metas ou objetivos de curto prazo de logística com mudanças radicais que as inovações podem requerer é um grande desafio." C5 fala que a dificuldade de relacionamento foi válida para ambos os lados da relação: "as *startups* tiveram que nos entender e nós tivemos que entender elas também. Aprendemos muito uns com os outros." Já C6 menciona especificamente a dificuldade de interagir com as *startups* no dia a dia: "eles têm um ritmo de trabalho diferente. É preciso dar atenção no dia a dia para a *startup*".

Outro aspecto exposto pelos entrevistados foi a necessidade de haver uma certa agilidade por parte de suas organizações ao lidar com *startups*, tarefa nem sempre fácil. De acordo com eles, as *startups* necessitam de acesso rápido e constante aos recursos da grande empresa, como pessoal, tempo e dinheiro, a fim de melhor desenvolver as soluções requeridas. Isso foi mencionado por dois dos seis entrevistados. C3 observa que "nossa burocracia em termos de processos atrapalha muito a nossa interação com as *startups*, o que era para ter agilidade." C5 nota que para resolverem esse problema dentro de sua companhia os mesmos "procuraram entender como grandes empresas se relacionam com as *startups*, a fim de facilitar e agilizar a comunicação".

Um terceiro fator narrado por um dos entrevistados foi a necessidade de alinhar expectativas entre sua organização e as *startups* com quem eles mantêm algum tipo de relação. Para C1, "uma dificuldade que temos é o excesso de otimismo por parte das *startups*, a expectativa criada por elas. Muitos dos nossos problemas são bem complexos".

Por último, os entrevistados mencionaram algumas das práticas de *open innovation* que mantêm com as *startups* do Cubo Itaú. C1 explicita o uso de parcerias por parte de sua organização para resolver algum problema interno: "Fazemos um programa reduzido de aceleração. Pegamos uma empresa pronta e damos agilidade a ela." C2 também menciona a utilização dessa prática: "usamos o Cubo Agro, a vertical de agronegócio do Cubo, para prospectar *startups* do agro

para que possamos fechar uma parceria." Já C3 relata especificamente que sua companhia está sempre atenta à chance de adquirir *startups* do Cubo Itaú: "também buscamos oportunidades de negócios, além de melhorar processos." C4 exprime que sua empresa também se utiliza de parcerias com *startups* localizadas no hub, a fim de "endereço clientes e dores de uma forma mais efetiva." Já C5, além de mencionar que sua companhia faz parcerias com *startups*, diz que eles realizam *hackathons* para "usar desafios a fim de resolver problemas específicos da empresa". Por último, C6 revela o fato de sua organização fazer parcerias com *startups* através de *joint-ventures* e também realizar a aquisição de algumas consideradas estratégicas.

4.3 Achados de pesquisa

Após a análise das categorias foram definidos dois achados de pesquisa relevantes:

Achado 1:

As empresas que praticam o *open innovation* têm conseguido obter uma grande quantidade de ideias geradas pelas *startups*. Além disso, a expertise de tecnologia que estas *startups* possuem acaba sendo um diferencial para o desenvolvimento de novos produtos e negócios para as grandes empresas.

O relacionamento entre empresas estabelecidas e startups permite a geração de novas soluções com ideias e novas tecnologias desenvolvidas em conjunto. A inovação surge a partir de tecnologias proprietárias que suas organizações não tinham conseguido desenvolver antes.

O processo de desenvolvimento aberto e colaborativo possui vantagens para grandes empresas, que acabam por evitar questões críticas comuns nos seus processos usuais, como excesso de burocracia, dificuldade de comunicação e conservadorismo exacerbado.

Achado 2:

Um fator crítico de sucesso para o *open innovation* é a adequação dos processos internos da empresa estabelecida para que possa ser gerada uma colaboração efetiva com as *startups*. Essas empresas não podem ser tratadas como fornecedores e sim como parceiras, considerando que são empresas nascentes com baixa estrutura organizacional e processos internos pouco desenvolvidos. Nesse contexto, deve incidir uma mudança processual dentro da grande organização, pautada por processos específicos customizados a partir do relacionamento com as *startups*. Para isso, é necessário que as companhias estabelecidas tenham flexibilidade para construir esses processos a partir da aprendizagem contínua que é desenvolvida ao longo da parceria. A não incorporação dessa mudança cultural pode acabar por atrapalhar o produto final da interação com as *startups*, comprometendo a geração de novas ideias dentro da organização.

5 Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: como as grandes empresas têm avaliado suas experiências de *open innovation* com hubs de inovação? Considerando um resultado não generalista com base na pesquisa qualitativa realizada e limitada a seis sujeitos, foram encontrados dois achados.

Observou-se que os colaboradores das grandes organizações que se utilizaram de práticas de *open innovation* viram de fato um aumento na produção de novas ideias dentro de suas companhias. Tendo em vista que o objetivo primordial do *open innovation* é acelerar a inovação interna e gerar novas possibilidades externas para o uso da inovação (CHESBROUGH, 2003), pode-se dizer que esses programas têm cumprido esses objetivos.

Todavia, o sucesso desses programas pode ser classificado como parcial, a medida que eles têm esbarrado e não tem conseguido remediar totalmente alguns dos problemas mais comuns do processo de *open innovation*. Notou-se que fatores como o excesso de burocracia, dificuldade de comunicação e a ausência de uma cultura de inovação continuam por minar os resultados de grandes projetos de inovação aberta. Por mais paradoxal que seja, o processo de inovação aberta, muito relacionado ao meio externo, também depende muito do que acontece dentro da organização. Na verdade, se pode observar que o ambiente interno é tão importante quando o ambiente externo nesse contexto, mesmo que o *open innovation* pressuponha o uso de fontes externas para gerar novas ideias.

É sugerido que pesquisas de caráter quantitativo sejam realizadas a fim de metrificar os resultados das interações entre grandes empresas e *startups*. Outras pesquisas de caráter qualitativo também podem ser feitas, tentando abordar diferentes aspectos da relação entre esses dois *players*. Ambas as abordagens podem ser efetuadas a partir do ponto de vista da grande empresa ou da *startup*, recomendando-se uma imersão no dia a dia, a fim de vivenciar aspectos e fenômenos que não podem ser observados ou compreendidos através de uma entrevista.

6 Referências Bibliográficas

ADAMO, Alfredo. Open Innovation: Models and Best Practices. 2018. **Medium**. Disponível em: <https://medium.com/alan-advantage/open-innovation-models-and-best-practices-e2e732a38155>. Acesso em: 05 mar. 2022.

BARIFOUSE, Rafael. Leia a íntegra da entrevista com Henry Chesbrough. 2009. **Época Negócios**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI21426-16642,00-LEIA+A+INTEGRA+DA+ENTREVISTA+COM+HENRY+CHESBROUGH.html>. Acesso em: 14 abr. 2022.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Ed.). **Open innovation: Researching a new paradigm**. Oxford University Press on Demand, 2006.

DEBIAZI, Ana. Um panorama sobre Open Innovation. 2021. **Startupi**. Disponível em: <https://startupi.com.br/2021/10/um-panorama-sobre-open-innovation/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

Drucker, Peter F. (August 2002). The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, 13 out. 2013.

Gassmann, Oliver; Enkel, E. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. **R&D Management Conference** (Lisbon, Portugal), 2004.

GULARTE, Charles. Porte de Empresa: Quais são as classificações? Veja como é definido nas diferentes instituições. 2022. **Contabilizei**. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/#:~:text=empresa%20de%20m%C3%A9dio%20porte%3A%20a,superior%20a%20R%24%2012%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 15 abr. 2022.

INOVAÇÃO Aberta: o que é e os benefícios para a empresa. 2020. **Distrito**. Disponível em: <https://distrito.me/blog/inovacao-aberta-open-innovation/#:~:text=Para%20entender%20melhor%2C%20vamos%20colocar,externo%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%2C%20respectivamente%E2%80%9D>. Acesso em: 15 abr. 2022.

INOVAÇÃO Aberta: o que é e os benefícios para a empresa. 2020. **Distrito**. Disponível em: <https://distrito.me/inovacao-aberta-open-innovation/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

INSTITUCIONAL. **Cubo**. Disponível em: <https://cubo.network/institucional?hsLang=pt-br>. Acesso em: 15 abr. 2022.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros**. 2020. 10 f. Monografia (Especialização) - Curso de Programa de Pós

Graduação em Educação, Unesp, Marília, 2022. Disponível em: https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf. Acesso em: 06 jun. 2022.

MBJ Womens Asymmetrical High Low Ruffle Hem Skirt - Made in USA. **Amazon**. Disponível em: shorturl.at/afBCZ. Acesso em: 13 abr. 2022.

MUNDO VUCA: como se preparar para o mundo das incertezas? 2019. **CEEM FGV**. Disponível em: <https://blog.ceem.com.br/mundo-vuca-como-se-preparar-para-o-mundo-das-incertezas/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

O PONTO de inflexão do Open Innovation no Brasil. **Endeavor**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/o-ponto-de-inflexao-do-open-innovation-no-brasil/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

OPEN Innovation: definition and explanation. 2021. **Oxford**. Disponível em: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/encyclopaedia-open-innovation-definition-explanation/>. Acesso em: 15 abr. 2022.

RAHMAN, Hakikur; RAMOS, Isabel. Open Innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm. **Issues in Informing Science and Information Technology**, v. 7, n. 4, p. 471-487, 2010.

Savitskaya, I. Salmi, P. , Torkkeli, M. Barriers to Open Innovation: Case China. **Journal of. Technol. Manag. Innov.**, 2010, Volume 5, Issue 4.

SIMIONE, Thauani. Conheça alguns importantes hubs de inovação do Brasil. **Instituto Kapok**. Disponível em: <https://institutokapok.org/radar-kapok/conheca-alguns-importantes-hubs-de-inovacao-do-brasil/>. Acesso em: 06 mar. 2022.